

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
«___» _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования организационной структуры
(на примере ООО «Полус Проект»)

Руководитель	_____	<u>старший преподаватель Е.Ю. Яковлева</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень, инициалы, фамилия
Консультант	_____	<u>канд. экон. наук, доцент Л. С. Драганчук</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень, инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>И. В. Мальцева</u>
	подпись, дата	инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Введение.....	3
1 Организационная структура проектного управления в организации..	6
1.1 Теоретические основы проектного управления.....	6
1.2 Типы организационных структур проектного управления.....	17
1.3 Факторы формирования организационной структуры.....	23
2 Анализ проектной деятельности ООО «Полюс Проект».....	27
2.1 Организационно управленческая и экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ уровня проектной зрелости предприятия.....	40
2.3 Диагностика проблем организационной структуры.....	45
3 Совершенствование организационной структуры проектной деятельности.....	48
3.1 Разработка проекта совершенствования организационной структуры.....	48
3.2 Мероприятия по реализации проекта.....	54
3.3 Оценка предполагаемой эффективности проекта	57
Заключение.....	59
Список использованных источников.....	61
Приложения А-Г.....	63-69

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность каждого предприятия складывается из многочисленных аспектов: хозяйственной, коммерческой, финансовой, управленческой деятельности.

Формирование реальных схем управления организационной и хозяйственной деятельностью предприятий следует осуществлять исходя из принципов эффективного менеджмента, используя базовые положения законодательства. Практическая реализация этих задач осуществляется в рамках единого замкнутого процесса управления, включающего идентификацию, учет, оценку эффективности использования имущества предприятий, планирование мероприятий по повышению эффективности, оценку возможностей корпоративной поддержки планируемых мероприятий и реализацию мероприятий. Организационная деятельность – часть управленческой деятельности, задачей которой является обеспечение достижения целей. Это процесс создания структуры организации, которая дает возможность людям эффективно работать вместе, а также позволяет обеспечивать ее работу всем необходимым (персоналом, материалами, оборудованием, помещениями, денежными средствами и т.п.). Организационная деятельность включает разделение на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установление взаимосвязей между различными видами работ.

Организационная деятельность предприятий является основным элементом общей экономической работы. Анализ организационной деятельности является научной базой принятия управленческих решений в бизнесе, поскольку для их обоснования необходимо выявлять и прогнозировать существующие и потенциальные проблемы, коммерческие и финансовые риски, определять воздействие принимаемых решений на уровень рисков и доходов субъектов хозяйствования. Это объясняет актуальность выбранной темы исследования.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке проекта по совершенствованию организационной структуры проектной организации ООО «Полюс Проект».

Для достижения поставленной цели был определен основной круг задач, решаемый в исследовании:

- рассмотреть и проанализировать сущность и составляющие управления как научной категории;
- рассмотреть и проанализировать виды организационных структур;
- оценить показатели эффективности деятельности проектной организации ООО «Полюс Проект»;
- провести анализ внутренней и внешней среды организации;
- выделить основные проблемы, препятствующие эффективной деятельности предприятия;
- разработать проект по совершенствованию организационной структуры проектной организации ООО «Полюс Проект»;
- оценить его социально-экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования является проектная организация ООО «Полюс Проект».

Предметом исследования выступают методологические и практические аспекты совершенствования организационной структуры проектной организации ООО «Полюс Проект»

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация предложенного автором проекта совершенствования организационной структуры проектной организации ООО «Полюс Проект» позволит нейтрализовать имеющиеся проблемы в организации.

Цели, задачи и методические особенности исследования определили структуру работы.

Теоретической основой исследования являются научные труды отечественных исследователей в области постановки организационной деятельности на предприятиях – О.С. Виханского, А.И. Наумова, И.Н. Герчиковой, В.Д. Марковой, С.А. Кузнецовой и др.

Методы исследования – обобщение теоретического материала, собранного в ходе анализа литературных источников по проблеме исследования, наблюдение, интервьюирование, системный и стратегический анализ.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Организационная структура проектного управления в организации

1.1 Теоретические основы проектного управления

Управление проектом (проектное управление) — особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели[1].

Управление проектами выполняется с помощью применения и интеграции логически сгруппированных 47 процессов управления проектами, объединенных в 5 групп процессов. Эти 5 групп процессов следующие [2]:

- инициация - процессы, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы;
- планирование - процессы, требуемые для определения общего содержания проекта, уточнения целей и определения последовательности действий, требуемых для достижения целей проекта;
- исполнение - процессы, применяемые для выполнения работ, определенных в плане управления проектом, для удовлетворения спецификаций проекта;
- мониторинг и управление - процессы, требуемые для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности исполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений;
- завершение - процессы, выполняемые для завершения всех действий в рамках всех групп процессов и формального завершения проекта или фазы.

В управление проектами, как правило, входит [3]:

- определение требований;
- удовлетворение различных потребностей, решение проблем и удовлетворение ожиданий различных заинтересованных сторон проекта в ходе планирования и выполнения проекта;
- уравнивание конкурирующих ограничений проекта, среди прочих: содержание; качество; расписание; бюджет; ресурсы; и риски.

Каждый конкретный проект окажет влияние на ограничения [4], которым должен уделять внимание менеджер проекта. Взаимоотношение между этими факторами таково, что если один из этих факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор. Так, если сжимается расписание, то зачастую возникает необходимость увеличения бюджета и включения дополнительных ресурсов для выполнения одного и того же объема работ в более сжатые сроки. Если увеличение бюджета невозможно, может быть сокращено содержание или снижено качество для поставки продукта в более сжатые сроки в пределах установленного бюджета [5].

Мнение заинтересованных сторон проекта по поводу того, какой из факторов более важный, могут разделяться, что приводит к повышению сложности проекта [6]. Изменение требований, предъявляемых к проекту, может вызвать дополнительные риски. Команда проекта должна быть способна оценить ситуацию и уравновесить требования в целях достижения успеха проекта. По причине возможного изменения план управления проектом носит итеративный характер и проходит через последовательную разработку на различных стадиях жизненного цикла проекта. Иными словами, по мере накопления более подробных и специфичных знаний можно перейти к детализации и улучшению плана. Последовательная разработка позволяет команде управления проектом осуществлять управление на более детальном уровне по мере развития проекта [7].

Успешность выполнения проекта определяется тем, насколько эффективно осуществляется его замысел, в котором сконцентрированы интересы всех тех, кто работает над его реализацией. Но эффективная реализация замысла проекта возможна только при согласованном целенаправленном развитии всех процессов, обеспечивающих эту реализацию, т.е. при эффективном управлении процессом выполнения проекта [16].

Проект можно определить как систему связанных между собой элементов. Связи между элементами проекта, возникая и развиваясь во времени, формируют процесс его реализации. Иначе говоря, процесс

выполнения проекта есть процесс реализации определенных связей между всеми его элементами. С этих позиций понятие управления проектами можно определить следующим образом:

Система управления проектом представляет собой определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающих достижение поставленных перед проектом целей.

Реализация большинства проектов зависит от того, насколько велики ресурсы, позволяющие достичь поставленной перед проектом цели, и как они используются. Отсюда возникает проблема оптимального управления ресурсами. Однако управление ресурсами является частью проблемы управления проектами и связано с предметным подходом к управленческой деятельности.

Управление является чрезвычайно сложным видом деятельности в любой области экономики. Управление реализацией проектов в этом смысле - не исключение. Поэтому принцип системности по отношению к управлению процессом реализации проектов, т.е. взгляд на него как на систему, вполне естественен [17].

Управление проектом, как и любой другой вид управления, включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией понимаются общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на тех вариантах решения, которые не противоречат принятой стратегии, отбросив все другие варианты. Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной стратегией цели. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Управление проектом как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Объектом управления в данном случае является проект.

Основной элемент структуры проекта - это участники проекта, так как именно они обеспечивают реализацию замысла и достижение целей проекта.

В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его судьбу.

Для оценки существующей в компании системы управления проектами и её дальнейшего совершенствования используются различные модели. В соответствии со стандартом ISO [1] модель зрелости - это модель, которая отражает необходимые элементы эффективных процессов и описывает путь постепенного улучшения от незрелых процессов к регламентированным зрелым процессам с повышенным качеством и эффективностью. Под зрелостью организационного управления проектами в свою очередь понимается способность организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно поддерживало достижение её стратегических целей [2]. В работе Малининой М. В. [3] предложена классификация моделей зрелости, основанная на различном структурировании критериев оценки и различном графическом отображении результатов оценки. В соответствии с данной классификацией автор делит все модели зрелости на три типа:

1. Уровневые, в которых достижение целей набора заданных областей характеризует определенный уровень, каждый из которых является основанием для последующих уровней. Уровневые модели определяют четыре-пять уровней зрелости и требуют, чтобы выделенные в рамках данной модели показатели зрелости были приведены к значениям, соответствующим каждому уровню. Примером уровневой модели является Модель зрелости управления проектами, разработанная немецким учёным Г. Керцнером;

2. Непрерывные, в которых набор возможностей предлагает определенный путь развития и улучшения процессов в каждой специфической процессной области. При этом под зрелостью понимается бесконечный процесс совершенствования организационного управления проектами. Непрерывные

модели описывают процесс, который позволяет организации достичь желаемого, к примеру, определить набор возможностей для дальнейшего развития, что приведет к эволюции организации, и она станет более зрелой. Примером непрерывной модели является Модель зрелости организационного управления, разработанная Американским Институтом управления проектами;

3. Лепестковые, в которых каждая характеристика, определяющая зрелость компании в области организации управления проектами, оценивается по установленной шкале, что позволяет сразу увидеть отставание компании по каждой из заданных характеристик. Примером лепестковой модели является Модель зрелости организационного управления проектами Роланда Гарайса. Ещё одним признаком, по которому можно классифицировать модели зрелости является способ оценки критериев. По этому признаку модели зрелости управления проектами можно разделить на качественные и количественные модели. Качественные модели предполагают проверку наличия или отсутствия определенных характеристик процессов. Количественные модели дают количественную оценку степени соответствия требованиям методики.

В международной практике наибольшее распространение получили следующие модели зрелости управления проектами:

1. Модель зрелости организационного управления проектами — Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), разработанная Американским Институтом управления проектами;

2. Модель зрелости управления проектами –Project Management Maturity (PM Maturity), разработанная Калифорнийским университетом Беркли;

3. Модель зрелости управления проектами –Project Management Maturity Model (PMMM), разработанную немецким учёным Г. Керцнером;

4. Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами - Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), разработанная Министерством государственной торговли Соединенного Королевства;

Модель зрелости организационного управления проектами (OPM3) представлена в виде стандарта и состоит из свода знаний, базы лучших практик и инструментария. База лучших практик структурирована по трем доменам (проект, программа, портфель проектов), четырем уровням формализации проектов (процессы стандартизированы, измеряемы, управляемы и оптимизируемы), и в основном соответствуют одному из процессов управления проектами (инициация, планирование, организация исполнения, контроль, завершение) в соответствии с руководством PMBOK [4].

Данная модель включает 4 основных элемента:

- качество процессов
- среда организации
- культура организации
- воплощение стратегии

К каждому элементу применяется модель качества: стандартизация, измерение, контроль и усовершенствование. Таким образом, каждый процесс после применения модели качества воплощается в 4 лучшие практики. В свою очередь, чтобы достичь уровня лучших практик, организация должна иметь набор определённых «возможностей», а каждая возможность в свою очередь может быть описана одним или более результатом и показателем состояния (KPI). Уровень зрелости организации оценивается по тому, обладает ли организация всеми необходимыми возможностями и в какой мере процессы, используемые в организации, приближаются к уровню лучших практик [5]. Модель зрелости (OPM3) не содержит в явном виде уровней зрелости.

Модель зрелости управления проектами (PM Maturity) Беркли построена в виде ряда ступеней, отражающих эволюцию процессов управления проектами в организации. Модель предполагает количественную оценку зрелости управления проектами и имеет пять уровней.

1. Начальный. Отсутствие принятых процедур управления проектами сказывается на непредсказуемости процесса управления, слабом определении содержания работ по стоимости, объёму и содержанию. Некомпетентность

высшего руководства в вопросах управления и, следовательно, существует зависимость успеха от индивидуальных усилий.

2. Индивидуальное планирование проектов. Наличие нескольких неформализованных процедур УП. Частичное признание проектов и техник управления со стороны руководителей, но отсутствие УП на организационном уровне, по-прежнему успех зависит от инициативы руководителей.

3. Управление. Процессы управления впервые подвергаются частичной формализации, а в компании на всех уровнях внедряется система планирования. Команды проекты получают знания о методология и инструментах управления, а организация продвигает структурированный и системный подход в УП.

4. Интеграция. Процессы управления проектами и вся сопряжённая информация полностью документируется и официально признаётся.

5. «Совершенствование. Процессы управления проектами в компании постоянно улучшаются. Обеспечивается автоматический сбор данных по управлению проектами для выявления слабых мест в процессах, их анализ и количественная оценка для определения возможностей дальнейших улучшений процессов управления проектами. Этот уровень предполагает наличие и использование инструментов постоянного совершенствования процессов управления проектами. В качестве таких инструментов могут выступать, например, организационные структуры, процедуры и информационные технологии, обеспечивающие возможности аудита, мониторинга и экспертизы проектов».

Описываемая модель предлагает вопросник по различным областям знаний и фазам проекта с вариантами ответов. Далее вычисляется усредненное значение состояния процессов по всем областям знаний управления проектами.

Модель зрелости управления проектами Керцнера (РМММ), представленная в таблице 1 предполагает качественную оценку уровней зрелости управления проектами и состоит из 5 уровней: терминология, общие процессы, единая методология, бенчмаркинг и непрерывное улучшение.

Таблица 1 - Модель зрелости управления проектами Керцнера

Общее описание	Препятствия перехода на текущий уровень	Пути продвижения на следующий уровень
Уровень 1: общая терминология		
<ul style="list-style-type: none"> - практически полное отсутствие поддержки УП руководством - отдельные "очаги интереса" - нет осознания выгод от УП - личные интересы ставятся выше интересов компании - отсутствуют инвестиции в поддержку и обучение УП 	<ul style="list-style-type: none"> - сопротивление изменениям - стремление сохранить устоявшийся стиль работы - "это придумано не нами", "это не применимо к нам", "это нам не нужно" 	<ol style="list-style-type: none"> 1) организовать обучение персонала УП 2) поощрять прием на работу РМР 3) осознать и идентифицировать наличие и доступность средств УП в компании 4) продвинуться в понимании принципов УП, согласно РМВoK
Уровень 2: общие процессы		
<ul style="list-style-type: none"> - осознание ощутимых выгод от использования УП - поддержка УП на всех уровнях организации - осознание необходимости разработки процессов/методологии - осознание необходимости разработки систем контроля расходов - разработка плана систематического обучения УП 	<ul style="list-style-type: none"> - сопротивление введению новой методологии - "то, что у нас уже имеется, работает хорошо" - неверное представление о том, что методология нуждается в строгих политиках и процедурах - сопротивление введению горизонтальной отчетности 	<ol style="list-style-type: none"> 1) создать культуру, которая поддерживает как орг., так и количественную стороны управления 2) осознать выгоды от УП 3) разработать повторяемые процессы и методологию УП, позволяющие получать результаты систематически 4) разработать план систематического обучения всего персонала компании управлению проектами

Окончание таблицы 1

Уровень 3: общая методология		
<ul style="list-style-type: none"> - интегрированные процессы - поддержка УП - корпоративной культурой и - руководством - неформализованное УП - окупаемость вложений в - обучение и развитие персонала - выбор правильной модели - поведения 	<ul style="list-style-type: none"> - сопротивление введению - единой методологии - сопротивление введению - разделения - ответственности - фрагментированные - корпоративные культуры - чрезмерный акцент на - документирование 	<ul style="list-style-type: none"> 1) интегрировать все процессы в единую методологию 2) демонстрировать успешность применения методологии на практике 3) поощрять создание культуры, которая допускает неформальный подход к УП и нелинейную отчетность 4) развивать поддержку разделения ответственности
Уровень 4: бенчмаркинг		
<ul style="list-style-type: none"> - основание проектного офиса - сравнение практик УП - компании с опытом сходных и - отличающихся отраслей - ПОф занимается - бенчмаркингом - количественный и - качественный бенчмаркинг 	<ul style="list-style-type: none"> - "это придумано не здесь, а потому не нужно" - "это неприменимо к нам" - "мы сравниваем не себя с той компанией, отраслью и т.д." - боязнь нежелательных результатов - сопротивление изменениям 	<ul style="list-style-type: none"> 1) создать подразделение (ПОф), основной задачей которого является бенчмаркинг 2) разработать процессы бенчмаркинга УП 3) принять решение о том, что будет подвергаться бенчмаркингу 4) осознать выгоды от использования бенчмаркинга
Уровень 5: постоянное улучшение		
<ul style="list-style-type: none"> - накопление и систематизация информации об опыте УП - прошлых лет - передача и преумножение знаний - программа наставничества, проводимая проектом офисом - стратегическое планирование в терминах УП 	Примеры областей постоянного улучшения: <ul style="list-style-type: none"> - разработка процедурной документации - методология УП - планирование производительности - модели компетенции - управление мульти-проектами - завершение проектов - стратегический подход к отбору УП - горизонтальная отчетность 	

Модель предполагает, что некоторые уровни должны и могут перекрываться, но порядок перехода с одного уровня на другой остаётся неизменным

Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами (РЗМЗ) описывает действия, связанные с портфелем, программами и проектами, в пределах областей процессов, которые вносят вклад в достижение успешных результатов проекта. Уровни представляют собой организационные

переходы от незрелого состояния к зрелому организации, обладающей возможностями с объективной основой оценки качества и разрешения проблем программ и проектов. Уровни:

1. Знание о процессах. Управление проектами осуществляется без регламентирования и стандартизации процедур и при отсутствии системы контроля.
2. Повторяющиеся процессы. Управление проектами осуществляется при минимальном уровне стандартизации, ограниченном уровне последовательности и скоординированности между проектами.
3. Определенные процессы. Организация имеет собственные централизованно контролируемые процессы управления проектами и может изменить отдельные проекты под эти процессы.
4. Управляемые процессы. Организация имеет специальные управленческие показатели для всех проектов, пригодные для прогнозирования будущего состояния.
5. Оптимизированные процессы. Организация ведёт непрерывный процесс улучшения технологий управления проектами для оптимизации процессов.

Модели оценки зрелости управления проектами предназначены для обеспечения основы, которая необходима организациям для того, чтобы целенаправленно и постепенно развивать свою способность к успешной реализации проектов [9]. Данные модели представляют собой некий фундамент для развития формализованного управления проектами и создания конкурентных преимуществ. Тем не менее, в различных источниках можно встретить критику моделей оценки зрелости управления проектами. В работе Беверли Л. Пассиан [10] приводится свод критических оценок рассматриваемых моделей различных авторов. Среди основных моментов приводятся следующие:

- Уровни зрелости не содержат достаточной информации для измерения прогресса;
- Модели сосредоточены на рабочих процессах и часто игнорируют человеческий ресурс или организационные аспекты;

- Модели являются статическими инструментами, которые не учитывают быстрые темпы изменений, влияющих на деятельность компаний (особенно технологий или новых процессов, систем управления).
- Сложная структура моделей делает оценку трудновыполнимой, трудной к толкованию и применению.
- Модели оценки зрелости, как правило, направлены на выявление проблемы, а не на её решение.

1.2 Типы организационных структур проектного управления

Организационная структура организации влияет на структуру управления проектами, которые реализуются на его базе. К основным организационным структурам относятся: функциональная, матричная, проектная [18].

Классическая функциональная организация на рисунке 1 представляет собой иерархию, в которой для каждого ее члена четко определен один вышестоящий руководитель.

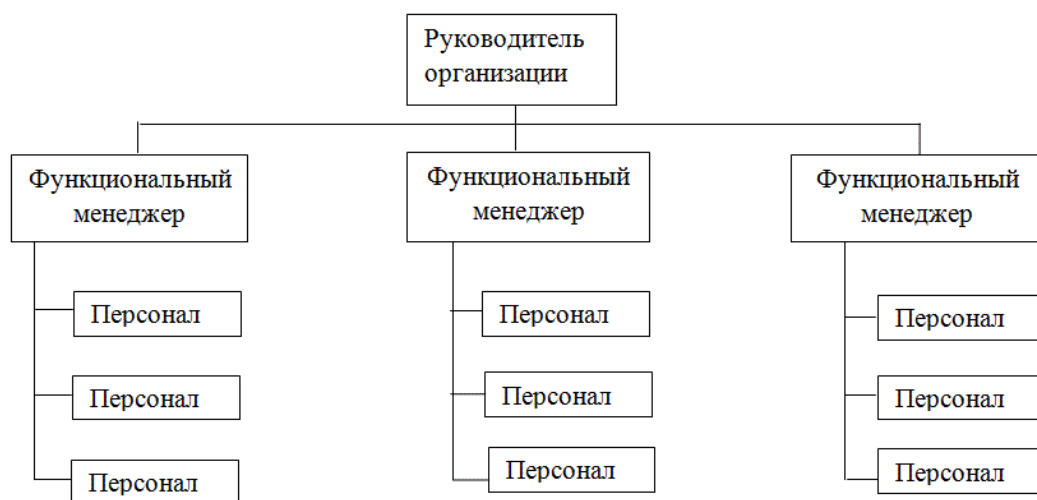


Рисунок 1 - Функциональная организационная структура

Персонал при этом формируется по специальностям: производство, конструкторские разработки, бухгалтерия, сбыт, маркетинг. Функциональная структура ориентирована на предприятия, у которых профилирующий вид деятельности является производственным, т.е. направлен на создание типового продукта или услуги. Тот формулирует ответ, который затем совершает обратное путешествие по иерархии. Таким образом, процесс занимает много времени и требует усилий тем большего числа людей, чем большее количество уровней иерархии требуется преодолеть [19]. То есть одним из наиболее существенных недостатков чисто функциональной структуры является затрудненное взаимодействие между функциональными подразделениями.

Вначале проектная структура рассматривалась как временное структурное образование и применялась в рамках действующих функциональных структур. Однако со временем сложился особый организационный механизм, который и позволил выделить этот новый вид организационной структуры. В проектной структуре сохраняются соответствующие функциональные подразделения, но их роль существенно меняется. Теперь их назначение — оказывать проектам необходимые сервисные услуги. Все остальные задачи решаются на уровне управления отдельными проектами.

Проектная структура (особенно при реализации крупных проектов) представляет собой фактически филиал фирмы внутри компании со своими функциональными подразделениями либо является отдельной организацией, созданным специально под проект. Члены проектной команды полностью ориентированы на результаты проекта и его руководителя. Такая структура наиболее эффективна при наличии больших проектов с жизненным циклом более 2 лет, представленной на рисунке 2.

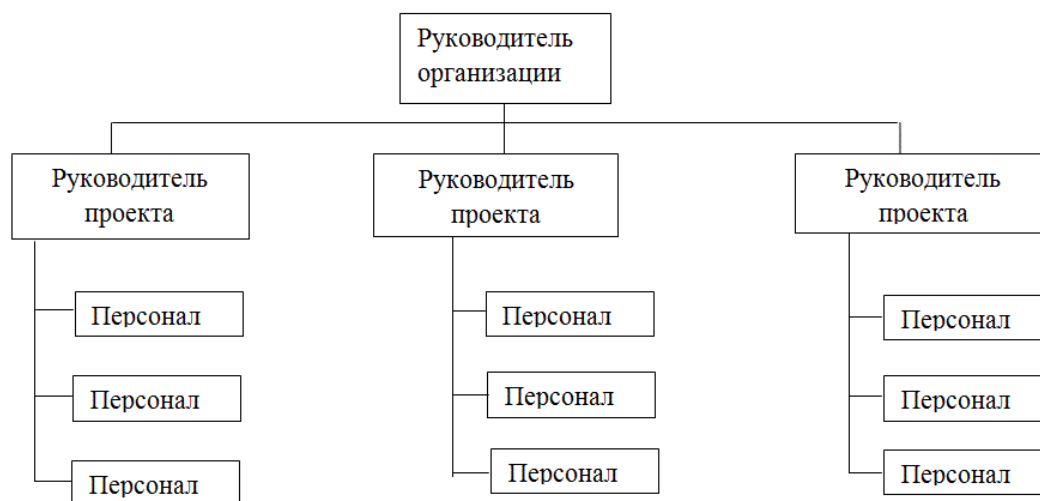


Рисунок 2 - Проектная структура

Проектная структура ориентирована на компании, у которых профилирующий вид деятельности представлен проектной деятельностью, т.е. направленной на создание нового, не типового продукта или услуги. Проектная структура (особенно при реализации крупных проектов)

представляет собой фактически филиал фирмы внутри предприятия со своими функциональными подразделениями либо является отдельным предприятием, созданным специально под проект. Члены проектной команды полностью ориентированы на результаты проекта и его руководителя.

Обе эти структуры имеют свои преимущества и недостатки, поэтому на практике каждая из них в чистом виде используется нечасто. Это вызвано и объективными причинами, поскольку нет предприятий, в которых присутствует в рафинированном виде производственная или проектная деятельность. Обычно используется некоторая их комбинация: например, на функциональную структуру накладывается проектно-ориентированная, в результате чего появляется организационная матрица или матричная структура.

Матричная структура представляет собой комбинацию функционального и проектного подходов. Существует несколько типов матричных структур. Разница между ними заключается в соотношении функционального и проектного принципов управления. В зависимости от преобладания функциональной или проектной составляющей деятельности предприятия матричные структуры делятся на упрощенную, сбалансированную и усиленную.

Упрощенная матричная структура ближе всего к функциональной организации, усиленная - к проектно-ориентированной. Сбалансированная занимает промежуточное положение [20]. Руководитель проекта может получить из функциональных отделов столько человек, сколько ему необходимо для выполнения работ в данном периоде. После завершения работ участники возвращаются в свои отделы и у них, что немаловажно, не возникает необходимости искать работу. Взаимодействие руководителей проектов с функциональными подразделениями происходит по горизонтали. Эти горизонтальные связи накладываются на вертикальные отношения руководства — подчинения и образуют матрицу взаимодействия.

Основной недостаток матричной структуры - нарушение принципа единоначалия в организации. Члены проектной команды порой не могут решить, кому они, прежде всего, подчиняются - своему линейному руководителю или менеджеру проекта. Двойственность положения участников и двоевластие нередко порождают конфликты внутри фирмы по таким важным вопросам, как выделение специалистов и распределение ресурсов.

Типичное следствие этого недостатка матричных структур - выделение ресурсов в проектную деятельность по остаточному принципу: фактический приоритет функциональной деятельности на таких предприятиях выше приоритета проектной деятельности.

Чтобы минимизировать эти отрицательные свойства матричной структуры, используются специальные методы и технологии. С другой стороны, при формировании команды проекта руководитель проекта должен хорошо знать организационную структуру предприятия, выполняющего проект. Он должен ориентироваться в функциональном распределении штатного расписания предприятия, функциональное распределение между подразделениями, соотношение подчиненности и соподчиненности людских ресурсов предприятия, доступных для формирования команды проекта.

Упрощенная матричная структура

В таком варианте организации на рисунке 3, сохраняются все особенности функциональной системы. Роль менеджера проекта при этом отводится одному из служащих и сводится только к диспетчерским функциям. Власть сосредоточена в руках функциональных менеджеров.

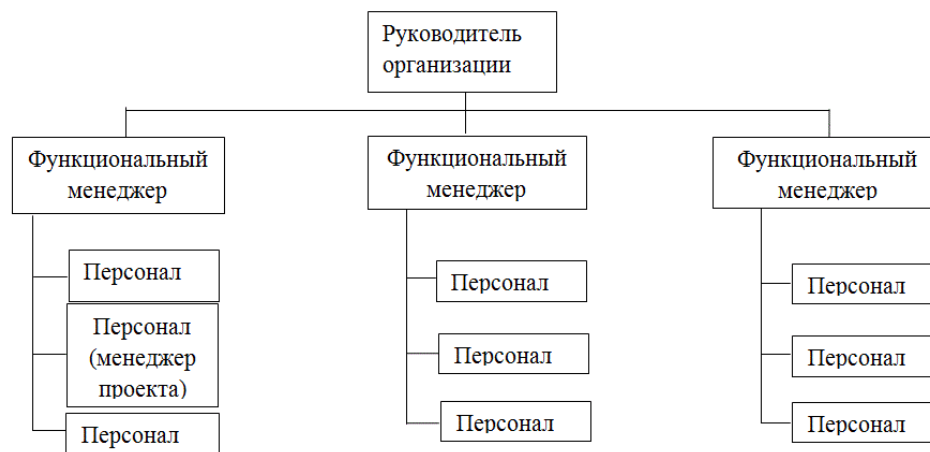


Рисунок 3 - Сбалансированная матричная структура

При сбалансированной матричной структуре из числа служащих одного из функциональных подразделений назначается менеджер проекта. Оставаясь в составе своего подразделения, этот человек почти все свое время тратит только на управление проектом. При этом ему передаются некоторые полномочия по управлению вовлеченным в проект персоналом из других подразделений.

Усиленная матричная структура

К имеющимся функциональным подразделениям добавляется отдел менеджеров проекта. Служащие этого подразделения занимаются исключительно управлением вверенными им проектами и не имеют других функциональных обязанностей. При этом менеджер проекта обладает существенными полномочиями при распределении ресурсов.

В разных организационных структурах загруженность персонала в проектной деятельности существенно различается. В целом все структуры имеют свои преимущества и недостатки, поэтому на практике каждая из упомянутых структур в чистом виде нечасто используется.

Распространена некоторая их комбинация, что позволяет сгладить недостатки, характерные для каждой из составляющих. Например, для выполнения критического проекта в функциональной компании вполне возможно создание отдельной команды. Эта команда может нести в себе все черты проектно-ориентированного подхода, включая откомандирование на условиях полной занятости специалистов из функциональных

подразделений, предоставление менеджеру проекта всей полноты власти, включая финансовые полномочия в рамках бюджета проекта. Для такого проекта могут быть установлены свои собственные управленческие процедуры и процедуры отчетности, отличные от принятых в компании в целом. Кроме того, в некоторых случаях для оказания одному или нескольким проектам ряда сервисных услуг может быть сформировано отдельное подразделение - служба поддержки проекта. В англоязычной литературе для его обозначения используется термин Project Support Office. Это подразделение предоставляет такие услуги, как планирование сроков и ресурсов, контроль хода выполнения, распространение/сбор любой другой проектной информации и прочие факторы построения организационной структуры.

1.3 Факторы формирования организационной структуры

Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, как показали многочисленные исследования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы ситуационных факторов [21]:

- внешняя среда, т.е. все то, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства в соответствии с целью;
- поведение работников.

Изображенные на рисунке 4 факторы могут в отдельности или в комбинации влиять на решения по построению организационной структуры через те компоненты, которые заключены в каждом из них.

Внешняя среда Нередко отличие одной организации от другой объясняется различием среды, в которой им приходится функционировать. Внешняя по отношению к организации среда состоит из двух уровней: общее окружение и непосредственное окружение.

Руководители должны постоянно анализировать текущую и, желательно, будущую расстановку сил в общем окружении и требования, которые предъявляют к развитию отдельных частей или подразделений организации институты непосредственного соприкосновения.

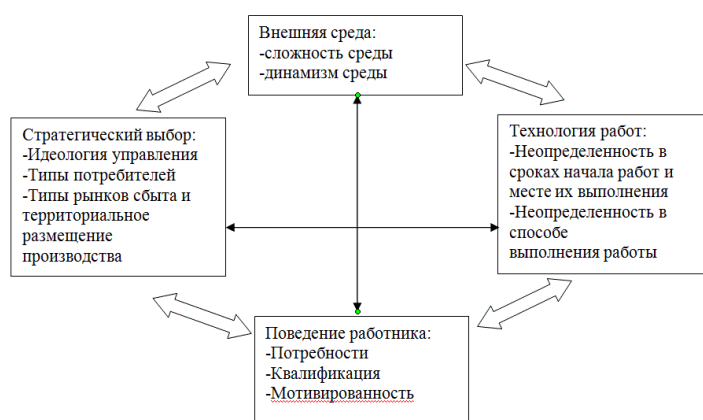


Рисунок 4 - Ситуационные факторы проектирования организации

Институты внешней среды, входящие с организацией в непосредственное соприкосновение, являются или организациями, или группами индивидов. Для конкретной анализируемой организации они выполняют роль посредников между силами общего окружения и частями или подразделениями организации, формируя через задачи, которые они решают, спрос на ту или иную функцию организации. Выявление этих институтов является первым шагом в построении организационной структуры, так как помогает определить в первом приближении основные функциональные части или подразделения организации, которые, как правило, осуществляют прямой контакт с тем или иным «посредником» из внешней среды.

Следующим шагом является оценка характеристик этих институтов и их относительной важности для организации. Внешнюю среду характеризуют сложность и динамизм. Сложность внешнего окружения определяется тем, как много факторов влияет на проектирование организации и насколько эти факторы схожи между собой. Динамизм внешнего окружения характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование организации.

Остаются ли они в основном неизменными, стабильными или же они изменяются, нестабильны. В нашей стране в связи с переходом к рыночной экономике на подавляющее большинство предприятий со стороны потребителей, поставщиков, банков, трудовых ресурсов и т.д. стали влиять новые и сильно изменившиеся требования. В связи с этим многие предприятия стали пересматривать схемы своего построения, создавать новые подразделения, вносить изменения в работу существующих служб, сокращать те из них, у которых исчез контакт с институтами внешней среды.

Двухмерная классификация факторов внешней среды, влияющих на проектирование организации позволяет выявить четыре типа ситуаций, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса. Ситуация, характеризуемая низкой неопределенностью в квадранте 1 на рисунке 5, является наиболее благоприятной для руководства организации.

Низкая	1	2
Степень динамизма внешнего окружения	Ситуация низкой неопределенности Факторов мало Факторы схожи Факторы не меняются	Ситуация умеренной неопределенности Факторов много Факторы не схожи Факторы не меняются
	3	4
Высокая	Ситуация умеренно высокой неопределенности Факторов мало Факторы схожи Факторы постоянно меняются	Ситуация высокой неопределенности Факторов много Факторы не схожи Факторы постоянно меняются
Низкая	Высокая	

Рисунок 5 - Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды

В этом случае можно ожидать, что внешняя среда не будет преподносить много «сюрпризов», и работники будут определенно следовать принятым в организации политике и процедурам. От самих руководителей не требуется высокого уровня подготовки, длительного обучения, большого опыта для того, чтобы успешно действовать в достаточно ясной, с точки зрения влияния внешней среды, ситуации.

Ситуация, характеризуемая умеренной неопределенностью, в квадранте 2 на рисунке 5, является уже более напряженной для руководства организации. Высокая степень сложности внешнего окружения вносит элемент значительного риска в процесс принятия решения. Повышенный риск подталкивает руководство организации к большей альтернативности в действиях. Чтобы эффективно управлять, руководители в данной ситуации

нуждаются в серьезной подготовке и наличии опыта. Например, нефтеперерабатывающее предприятие имеет дело со многими несхожими между собой институтами внешней среды: охрана окружающей среды, поставщики, потребители, зарубежные конкуренты и проч. Однако это взаимодействие происходит в рамках достаточно стабильных процедур и не претерпевает частых серьезных изменений.

Ситуация, характеризующая умеренно высокой неопределенностью в квадранте 3 на рисунке 5, требует от руководства и самой организации достаточной гибкости. Это необходимо в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды. Однако схожесть факторов позволяет руководителям справляться с ситуацией, имея достаточный уровень подготовки и мотивации. Большим подспорьем руководителю в данной ситуации является система электронной обработки данных, позволяющая отслеживать изменения, происходящие во внешней среде.

Ситуация, характеризующая высокой неопределенностью в квадранте 4 на рисунке 5, представляет собой наибольшую трудность для управления организацией, так как внешняя среда полна неопределенных ситуаций. Эффективное взаимодействие организации и ее частей с институтами внешнего окружения требует от руководителей высочайшего уровня подготовки, аналитических способностей и интуиции. Оценки специалистов свидетельствуют, что только 20% [21] факторов в бизнесе поддается контролю со стороны руководителя, а остальные 80% [21] - неконтролируемы. Среди последних в основном факторы внешней среды.

Каждая из рассмотренных выше ситуаций требует своего специфического подхода к проектированию организации и ее частей.

Очевидно, производство проектной документации высокого качества возможно только в рамках сложно устроенных организаций. С другой стороны, такая сложность вряд ли понадобится солеваренному производству.

2 Анализ проектной деятельности ООО «Полюс Проект»

2.1 Организационно управленческая и экономическая характеристика предприятия

Проектный сервис ООО «Полюс Проект» создан Решением №1 единственного учредителя ЗАО «Полюс» от 12 июля 2010 года для проектно-конструкторского обеспечения строительства и производства в рамках реализации стратегии развития Компании. Деятельность ООО «Полюс проект» зарегистрирована как код "ОКВЭД 74.20.1" - Деятельность в области архитектуры, инженерно - техническое проектирование в промышленности и строительстве.

Внутренняя среда ООО «Полюс Проект» - это система элементов внутри организации: цели, задачи, технология, структура и персонал.

Цель организации - разработка качественной проектной документации, отвечающей требованиям Заказчика, действующему законодательству и применяемым стандартам.

Задачи :

- профессионализм каждого сотрудника напрямую влияет на качество труда и эффективность работы всего коллектива и компании;
- сотрудничество позволяет нам согласовывать действия и объединять усилия всех сотрудников компании;
- развитие дает возможность компании и ее работникам постоянно совершенствоваться, быть открытыми новому, ставить перед собой смелые долгосрочные цели и достигать их;
- стабильность является основой эффективности компании, гарантирует надежность, создает базу для достижения желаемых результатов;
- безопасность дает возможность улучшать условия труда, предупреждать травмы, профессиональные заболевания и аварийные ситуации, минимизирует риски и позволяет добиться максимальной эффективности.

Технология работы состоит из следующих этапов:

1. Проработка технологических решений

2. Выдача заданий – импульс к началу работы смежных отделов
3. Координация работ для принятия согласованных решений
4. Выпуск технологической документации.

На моменте создания в организации работало 4 человека, в дальнейшем количество объектов по золотодобыче росло и потребность в сотрудниках увеличивалась. На данный момент персонал ООО «Полюс Проект» представлен административно-управленческим аппаратом (16 штатных единиц) и производственным (140,3 штатных единиц), с общей численностью 156,3 единиц.

Стаж работы сотрудников в компании представлен на рисунке 5. Кадровый состав в основном представлен сотрудниками с опытом работы в компании от 5 до 10 лет, т.е. людьми, принявшими непосредственное участие в развитии одной из ключевых структурных единиц Компании – Олимпиадинского ГОКа.

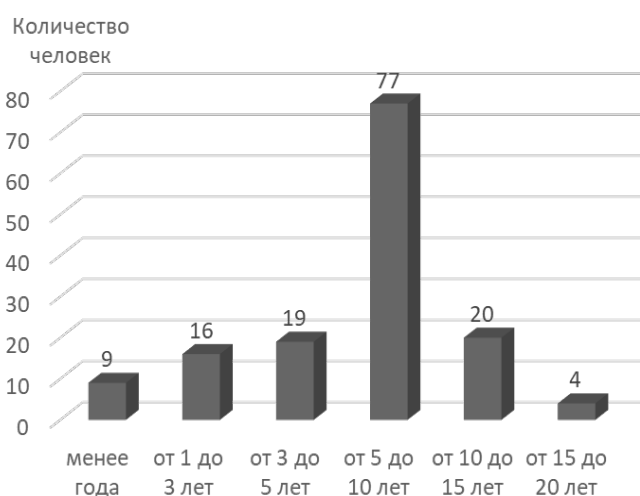


Рисунок 5 – Стаж работы в компании

Сведения о возрастном составе работников представлен на рисунке 6. Самый распространенный возрастной диапазон кадров - 30-35 лет. По мнению организации, сотрудники с наиболее производительным средним возрастом – 42 года.

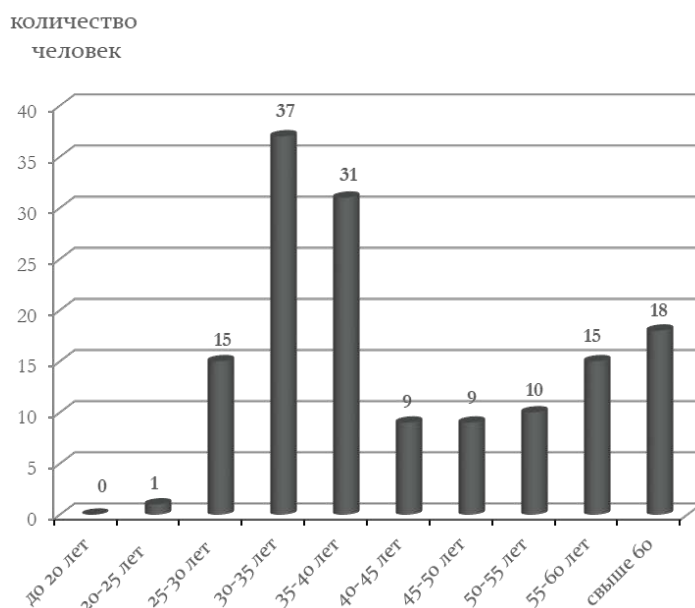


Рисунок 6 –Сведения о возрастном составе работников

Уровень образования у большей части сотрудников – высшее специальное, магистратура (58%), а также высшее – бакалавриат (24%), что характерно для руководящих профессий и инженерно-технического персонала. Среднее профессиональное образование имеют значительно меньшая часть (10%), в основном это сотрудники вспомогательного и обслуживающего персонала. Оставшиеся 8% - это сотрудники с высшим образованием, аспирантурой, имеющие опыт подготовки кадров высшей квалификации. Текущая текучесть кадров составляет 3 %.

Организационная структура ООО «Полюс Проект» в Приложении 1 характеризуется наличием признаков как матричной, так и дивизиональной структуры, однако сотрудники ООО «Полюс Проект» характеризуют свою организационную структуру как проектную. Под проектной структурой управления понимается временная структура с собранной квалифицированной командой сотрудников, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В ООО «Полюс проект» ключевыми фигурами в управлении проектами являются главные инженеры проектов, в компании четко разделено управление отдельными проектами и

отдельными функциями, что характеризует структуру, как дивизиональную. В компании постоянно ведутся работы по нескольким проектам одновременно, по новому проекту назначается ответственный, который для работы выделяет необходимых ему сотрудников, что характеризует структуру как матричную.

Руководство компанией осуществляет генеральный директор, который имеет в подчинении трёх заместителей и одного помощника. непосредственно разработкой проектной документации занимаются отделы, представленные на рисунке 7.



Рисунок 7 - Взаимодействие со смежными отделами

Производственный отдел выполняет задачи оперативного управления производственной деятельностью организации; текущим планированием, участием в перспективном планировании производственной деятельности; Организационно-методическое руководство, координация и контроль деятельности структурных подразделений организации по производственным вопросам; Оперативное информирование руководства организации о возникающих производственных проблемах и возможных вариантах их решения; подготовкой и представлением руководству информационно-

аналитических материалов о состоянии и перспективах развития производственной деятельности организации; совершенствованием и внедрением новых методов организации работы, в том числе на основе использования современных информационных технологий.

Горно-геологический отдел выполняет задачи: обобщение и анализ входящей геологической информации, проектирование и оптимизация параметров разработки месторождения, расчет и оптимизация требуемого количества ГТО, оптимизация транспортной работы, расположения и параметров отвалов, Буровзрывные работы, расчет потерь и разубоживания, промышленная безопасность. Проектирование объектов производится с использованием современного трехмерного программного обеспечения: Micromine, AutodeskCivil 3D.

Технологический отдел разрабатывает проектную и рабочую документацию, ТЭО кондиций для подсчета запасов месторождений с учётом требований законодательства РФ, а так же применения современного оборудования и передовых технологий, с учетом основных принципов энергоэффективности и сокращения негативного влияния на экологию; производит выбор и расчет технологического оборудования; выполняет технико-экономические расчеты и обоснования для выбора наиболее эффективных технологических решений; ведет авторский надзор в период реализации и эксплуатации производственных объектов.

Механический отдел разрабатывает проектную и рабочую документацию для строительства, реконструкции и модернизации горнодобывающих и перерабатывающих предприятий, объектов стройиндустрии, складского, ремонтного хозяйств и других промышленных предприятий Группы «Полюс» по направлениям: технология производства, воздухоснабжение, технологические коммуникации, не стандартизированное оборудование. Также отдел осуществляет авторский надзор за строительством объектов по направлениям деятельности механического отдела, в соответствии с условиями договоров на осуществление авторского надзора, разрабатывает совместно с

заказчиком технические задания на проектирование, исходные данные на выполнение проектной и рабочей документации, технические задания на поставку технологического оборудования.

Архитектурно-строительный отдел выполняет весь спектр работ по архитектурно-строительной части проектной документации для строительства, расширения, реконструкции, технического перевооружения, ремонта объектов инфраструктуры горнодобывающих предприятий компании. Также отдел занимается обследованием технического состояния строительных конструкций зданий и сооружений, разработкой архитектурно-строительных разделов проектной и рабочей документации.

Отдел генерального планирования выполняет работы по следующим направлениям: разработка проектной и рабочей документации по разделам: «Генеральный план» и «Автомобильные дороги»; Согласование принятых решений со смежными структурными подразделениями Общества; Определение полноты и качества исходных данных для разработки проектной и рабочей документации; Подготовка исходных данных для выдачи заданий на проектирование, заданий на изыскания.

Гидротехническое Занимается следующей деятельностью: проектирование и контроль объектов хвостовых хозяйств ГОК; проектирование гидротехнических сооружений при извлечении золота методом кучного выщелачивания; проектирование гидротехнических сооружений, накопителей промышленных стоков; проектирование нагорных канав и руслоотводов; ведение авторского надзора за объектами строительства гидротехнических сооружений; согласования всех проектных решений касающихся строительства и эксплуатации гидротехнических сооружений.

Отдел водоснабжения и водоотведения занимается созданием комплексных систем промышленного и бытового водоснабжения и водоотведения: системы хозяйственно-питьевого, технического водоснабжения и водоотведения; системы пожаротушения зданий и сооружений; очистные сооружения бытовой и дождевой канализации; системы водоподготовки;

наружные сети систем водоснабжения и водоотведения; подземные и поверхностные водозаборы. Также ведётся активная работа над комплексными системами осушения месторождения: поверхностное и подземное осушение; регулирование поверхностного стока и поверхностное водоотведение; мероприятия по очистке сточных вод с территорий ведения горных и отвальных работ.

Отдел отопления и вентиляции ведёт деятельность по отоплению и теплоснабжению, вентиляции и кондиционированию. В деятельность по отоплению и теплоснабжению входит: разработка внутренних систем производственных и общественных зданий; проектирование наружных сетей теплоснабжения; обогрев технологического оборудования, для улучшения технологического процесса; расчёт количества тепла и угля при выполнении технико-экономических обоснований и расчётов. Деятельность по вентиляции и кондиционированию сопровождается разработкой внутренних систем производственных и общественных зданий (вентиляция, кондиционирование воздуха, противодымная вентиляция, местная (технологическая) вентиляция, холодоснабжение), разработкой систем газоочистки, обдува технологического оборудования для улучшения технологического процесса, расчётом энергоэффективности.

Электротехнический отдел осуществляет разработку проектной и рабочей документации по следующим направлениям в деятельности: электроснабжение; релейная защита и автоматика; расчёт электрических нагрузок, выбор электрооборудования; воздушные и внешние кабельные линии напряжением; силовое электрооборудование и электропривод; внутреннее, наружное и архитектурное электроосвещение; молниезащита, заземление.

Отдел автоматизации работает в трех основных направлениях. Первым и главным из них является автоматизация, которая подразделяется на автоматизацию технологических процессов, автоматизацию отопления и вентиляции; водоснабжения и канализации и комплексную автоматизацию. Второе направление - сети связи, которое включает структурированные

кабельные системы, производственную громкоговорящая связь; системы технологического видеонаблюдения; систему единого времени (часофикация), радиофикация, кабельное телевиденье, внутримплощадочные сети связи. Третье направление - комплексные системы безопасности включает автоматические установки пожарной сигнализации и пожаротушения, системы оповещения и управления эвакуацией, локальные системы оповещения о ЧС, инженерно-технические средства охраны.

Отдел экологии ГО и ЧС работает в трёх основных направлениях: экологии, пожарной безопасности и ГОЧС, и технологических решений. В направлении экологии отдел реализует оценку воздействия на окружающую среду, в которую входит экологическое обоснование ТЭО обоснований кондиций, перечень мероприятий по охране окружающей среды проектная документация, охрана окружающей среды как технический проект, проекты санитарно-защитных зон, проекты рекультивации нарушенных земель, проекты освоения лесов, сопровождение разработанной документации (общественные обсуждения, Государственная экологическая экспертиза). По отношению к пожарной безопасности и ГОЧС, отдел проводит мероприятия по обеспечению пожарной безопасности; перечень мероприятий по гражданской обороне, мероприятий по предупреждению чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера для опасных производственных объектов; обеспечивает поддержку декларации промышленной безопасности опасных производственных объектов, разрабатываемую на стадии проектирования. Технологические решения (по направлению деятельности) подразделяются на полигоны твердых бытовых отходов и твердых промышленных отходов и объекты размещения пожарной охраны.

Сметно-экономический отдел разрабатывает сметную документацию по проектам, разрабатываемых проектным центром, технико-экономическое обоснование проектов и проектных решений, а аудит сметной документации субподрядчиков и сторонних организаций, аудит ТЭО сторонних организаций.

Анализ финансового состояния ООО «Полюс Проект» основывается на финансовых отчетах, предоставленных компанией, представленных в приложении 2. Сальдо денежных потоков за 2017 год составляет -86 410, Остаток денежных средства денежных эквивалентов на начало и конец отчетного периода составил 0. Исходя из отчета о финансовых результатах, представленных в таблице 2 можно сделать выводы, что выручка в 2017 году по сравнению с 2016 году возросла на 169 663, при этом себестоимость возросла на 107 527. Данная ситуация обусловлена тем, что ООО «Полюс Проект» финансируется из средств бюджета ПАО «Полюс».

Таблица 2 - Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2017 год	За 2016 год
Выручка (отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)	2110	572 279	402 616
Себестоимость продаж	2120	(427 772)	(320 245)
Валовая прибыль (убыток)	2100	144 507	82 371
Управленческие расходы	2220	(153 468)	(56 717)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	8 961	25 654
Проценты к получению	2320	9 348	4 139
Прочие доходы	2340	555	6
Прочие расходы	2350	(3 295)	(1 131)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 353	28 668
Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(1 949)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	557	433
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	8 163	2 714
Изменение отложенных налоговых активов	2450	8 076	-1 504
Прочее	2460	155	-9
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 595	22 510
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

Внешняя среда организации - все условия и факторы окружающей среды, которые влияют на функционирование организации и требуют ее соответствующего реагирования. Анализируя золотодобывающую компанию, важно упомянуть о том, что золотодобывающая промышленность играет важную роль в социально-экономическом развитии страны. Россия относится к числу стран с огромным запасом природных ресурсов драгоценных металлов и

ПАО «Полюс» находится в первом ряду производителей золота, занимая заметное место на мировом рынке. Так эффективное функционирование данной компании является одним из важнейших факторов, способствующих решению многих задач государственной политики. Факторы внешней среды делятся на факторы микроокружения и макроокружения.

Микроокружение ООО «Полюс проект»:

1. Поставщики –обслуживающие организации, ПАО «Полюс Проект».
2. Персонал, трудоустроенный в ООО «Полюс Проект»
3. Посредники отсутствуют, т.к. организация работает на прямую с заказчиком ООО «Полюс Проект»
4. Потребители. Основными потребителями являются заказчики проектных работ – предприятия группы «Полюс»
5. Конкуренты. Данное предприятие не имеет прямых конкурентов, так как выполняет работы только для единственного заказчика.

Макросреда предприятия — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и внутри него и влияющих или имеющих возможность влиять на его рыночные решения.

Исследование проведено методикой PEST-анализа, основанного на экспертных оценках, который используется для оценки ключевых тенденций макросреды.

Этапы анализа:

1. Разработка перечня факторов макросреды, которые могут повлиять на организацию
2. Определение степени влияния этих факторов по шкале от 1 до 3, где 1- влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании, 2 - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании, 3 - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.
3. Проведение оценки вероятности изменения фактора макросреды. Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 - максимальную вероятность.

В данном случае экспертами выступали люди, работающие в ООО «Полюс Проект». Результаты PEST-анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3-Определение степени влияния факторов на компанию

Фактор	Влияние фактора	Экспертная оценка		Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2		
Политические факторы					
1 Политическая нестабильность на международном рынке	3	5	5	5	0,36
2 Ужесточение требований по экологии и природопользованию	2	3	4	3,5	0,17
3 Налоговая политика государства (льготы при налогообложении)	3	4	4	4	0,29
4 Законодательство РФ, регулирующее правила продажи золота	2	4	3	3,5	0,17
Экономические факторы					
1 Изменение цен на золото	3	5	5	5	0,36
2 Консолидация компаний	1	2	3	2,5	0,06
3 Изменение курса доллара	3	5	5	5	0,36
4 Изменение цен на топливо и электроэнергию	2	4	4	4	0,19
5 Изменение в обеспеченности природными ресурсами (обосновано территориальным расположением)	2	2	3	2,5	0,12
6 Изменения в кредитно-денежной политике	2	4	4	4	0,19
Социально-культурные факторы					
1 Демографические изменения в регионе (работоспособное население)	2	2	2	2	0,10
2 Сезонный характер работ	2	1	1	1	0,5
3 Недостаточный уровень подготовленности кадров	1	3	4	3,5	0,08
Технологические факторы					
1 Рост уровня инноваций	2	3	4	3,5	0,17

Окончание таблицы 3

2 Внедрение информационных систем	2	3	3	3	0,14
3 Переориентация по добыче золота	3	5	5	5	0,36
4 Разработка новых месторождений в регионе	2	5	4	4,5	0,21
Общий итог	42			53	

Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании. Таблица PEST-анализа - промежуточный вариант. Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице 3.

Таблица 4 - Значимость факторов макросреды

В ходе исследования был проведен анализ макросреды золотодобывающего предприятия. Выделены ключевые тенденций макросреды, оказывающие наибольшее влияние на деятельность компании:

- демографические изменения в регионе приведут к уменьшению работоспособного населения. Для компании, а основная рабочая сила требуется для физической работы на самой золотодобыче, это может означать нехватку рабочей силы, а следовательно невыполнение плана;
- недостаточный уровень подготовленности кадров приведет к снижению добычи

Социально-культурные факторы	Вес	Технологические факторы	Вес
Демографические изменения в регионе	0,1	Переориентация предприятий по добыче золота	0,36
Недостаточный уровень подготовленности кадров	0,08	Разработка новых месторождений в регионе	0,21
Сезонный характер работ	0,05	Рост уровня инноваций и технологического развития отрасли	0,17
		Внедрение информационных технологий	0,14
Политические факторы	Вес	Экономические факторы	Вес
Политическая нестабильность на международном рынке	0,36	Изменение цен на золото	0,36
Налоговая политика государства (льготы при налогообложении)	0,29	Изменение курса доллара	0,36
Ужесточение требований по экологии и природопользованию	0,17	Изменения в кредитно-денежной политике	0,19
Законодательство РФ, регулирующее правила продажи золота	0,17	Изменение цен на топливо и электроэнергию	0,19
Изменение законодательной базы РФ (ФЗ № 294)	0,14	Изменение в обеспеченности природными ресурсами (обоснованно территориальным расположением)	0,12
		Консолидация компаний	0,06

золота в данном регионе, т. к. технологии развиваются;

- переориентация предприятий по добыче золота из россыпных месторождений на рудные обеспечит и дальнейшее первенство Красноярского края по добыче золота среди регионов России, т. к. россыпные месторождения хоть и требуют меньше затрат и усилий по добыче золота, но таких месторождений в мире становится все меньше и меньше, так как они быстро истощаются. Для

предприятия появится возможность дольше разрабатывать одно месторождение, сократив затраты на разведку новых россыпных месторождений;

- разработка новых месторождений в регионе расширит возможности региона, сделает его более привлекательным для инвестиций⁴
- рост уровня инноваций и технологического развития отрасли позволит выдвинуть отрасль на новый уровень;
- политическая нестабильность на мировой арене приводит к изменению спроса на золото. В условиях высокого спроса на золото все предприятия ежегодно увеличивают объемы добычи, следовательно, в ближайшее время сроки обеспеченности могут быть скорректированы в сторону уменьшения;
- налоговая политика государства может оказывать и положительное и отрицательное влияние. Могут быть предусмотрены льготы при налогообложении.

2.2 Анализ уровня проектной зрелости предприятия

ООО «Полюс Проект» за 8 лет функционирования разработал и реализовал большое количество проектов в разных сферах деятельности. На рисунке 8 представлен подсчёт проектов по бизнес - единицам компании.

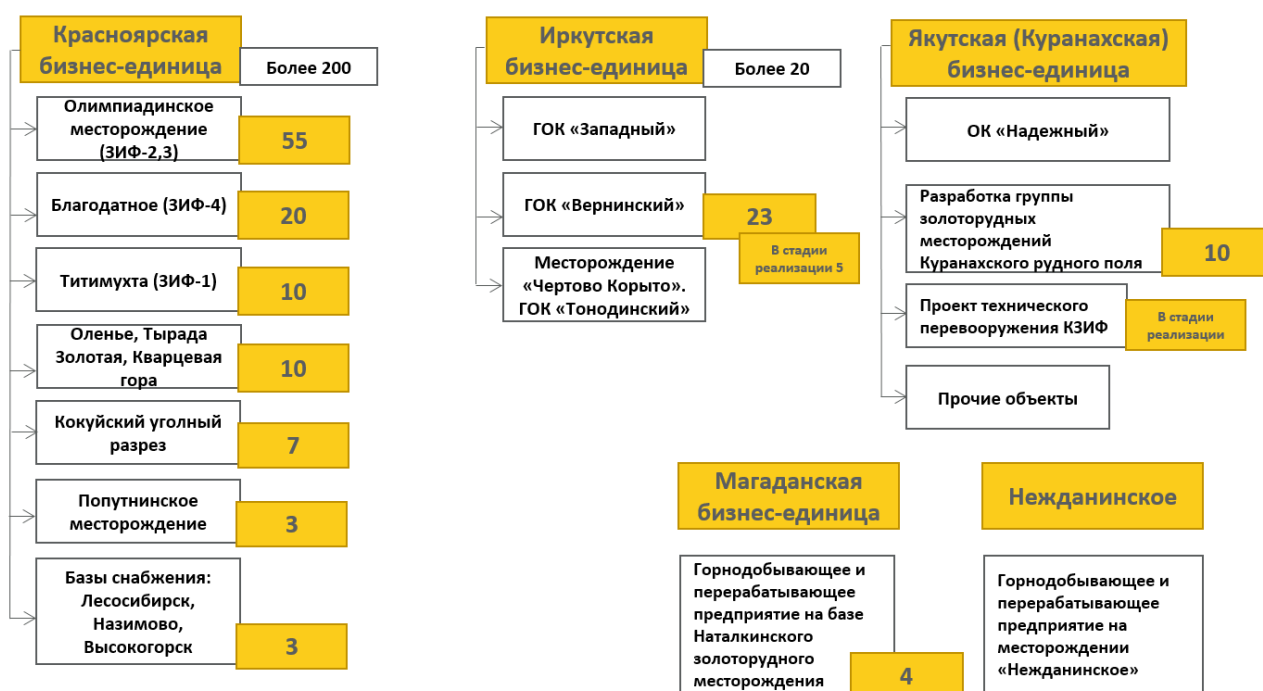


Рисунок 8 – Количество реализованных проектов

Всего за период с 2005г. по 2017 г. специалистами ООО «Полюс Проект» выпущена документация по свыше 300 объектам

Регулярно компания ведёт работу одновременно по нескольким проектам. Чаще всего, это два-три крупных проекта в месяце и несколько менее объемных. На рисунке 9 представлен план реализации проектов на 2018 год по отдельным бизнес - единицам, часть из которых уже реализована.



Рисунок 9 – Основные направления работ в 2018 году

Для Анализа уровня проектной деятельности ООО «Полюс Проект» будет использована модель зрелости Г. Керцнера. Модель дает подробное описание уровней зрелости, методов перехода на более высокие уровни, а также источники возможного сопротивления изменениям при попытке повышения зрелости и способы преодоления такого сопротивления.

ООО «Полюс Проект» находится на 5 уровне - Непрерывное совершенствование. На уровне 5 в организации изучается информация, полученная в ходе бенчмаркинга, и фактически осуществляются изменения, необходимые для улучшения проектами. На этом уровне организация приходит к пониманию того, что достижение совершенства в управлении проектами - это бесконечный путь.

Признаки принадлежности ООО «Полюс Проект» к 5 уровню:

1. Наличие архива с информацией об опыте прошлых проектов;
2. Передача полученного опыта прошлых проектов в последующих проектах и в работе других проектных команд. Это достигается благодаря организации

- ежеквартальных семинаров, форумов и обучающих курсов, в состав которых включен соответствующий материал;
3. Программы наставничества для новых сотрудников;
 4. Стратегическое планирование в управлении проектами.

Инструмент оценки уровня 5 - тестирование руководителей 10 отделов ООО «Полюс Проект». В тесте 15 заданий, позволяющих определить, насколько зрелой, по мнению руководителей, является организация. В таблице 4 представлен список вопросов. По каждому вопросу руководитель выбирал ответ, отражающий его мнение:

- 3 Не согласен абсолютно;
- 2 Не согласен;
- 1 Скорее не согласен, чем согласен;
- 0 не имею мнения
- +1 Скорее согласен, чем не согласен;
- +2 Согласен;
- +3 Полностью согласен.

Ряд чисел от -3 до +3 был использован в дальнейшем для суммирования баллов. Показания основывались на изменениях (в рамках непрерывного совершенствования), которые были произведены в течение последних 12 месяцев.

Таблица 4 - Тест для оценки уровня зрелости проектного управления в организации

Вопрос	Ответ
1. Совершенствовались /совершенствуются методы управления проектами?	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
1. Улучшения, внесенные в организационную структуру, позволили нашей фирме повысить эффективность работы	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
2. Мы совершенствовали программное обеспечение, используемое в управлении проектами	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
3. Мы производили улучшения, которые позволили нам ускорить процесс интеграции	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
4. Мы купили программное обеспечение, благодаря которому смогли отказаться от некоторых отчетов и документации	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3

Окончание таблицы 4

5. Изменения наших требований к обучению привели к изменениям в методике управления проектами	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
6. Изменения производственных мощностей уменьшили объём бумажной работы	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
7. Мы изменили методику для того, чтобы добиться ее всеобщего принятия в организации	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
8. Изменения линии поведения в нашей организации привели к изменениям в методике	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
9. Поддержка со стороны руководства улучшилась настолько, что мы смогли уменьшить количество контроля в нашей методике	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
10. У нас настолько развито взаимодействие, что стало возможным использовать неформализованные методы управления проектами, и в них были внесены изменения	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
11. Изменения в распределении власти и полномочий привели к развитию менее жестким методам управления проектами	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
12. Требования к сверхурочной работе вызвали необходимость модифицировать наши форумы и процедуры	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
13. Мы изменили способ своего взаимодействия с заказчиком	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
14. В связи с изменениями требований наших проектов изменилась и производительность имеющихся ресурсов	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
15. Расширение компании повлекло за собой расширение методов управления проектами	-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3
Итого сумма	

По окончании тестирования был посчитан средний балл, основанный на результатах тестирования, представленных в таблице 5.

Таблица 5- Ответы руководителей отделов

№	Руководители отделов ООО «Полнос Проект»									
	СЭО	ГГО	ТО	ПО	ОГП	ВиВ	ОиВ	ЭТО	ЭГОиЧС	ОА
1	0	1	-1	1	2	1	-1	-1	-1	0
2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3
3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	1
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
5	2	3	1	0	1	2	3	3	3	2
6	1	-1	-2	0	-1	-1	-2	-1	1	-2
7	0	0	1	0	1	-1	-1	-1	-2	0
8	2	3	1	2	2	2	2	1	3	0
9	1	1	1	1	0	0	1	2	0	3
10	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3

Окончание таблицы 5

11	2	3	2	1	2	3	2	3	1	2
12	1	0	1	-1	2	-2	-1	-2	-1	0
13	-3	-2	-1	-2	-1	0	-1	0	-2	-2
14	-1	1	2	2	-1	2	2	-1	2	3
15	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
Итого	18	22	18	16	20	19	18	18	18	18

Среднее количество набранных баллов = $18 + 22 + 18 + 16 + 20 + 19 + 18 + 18 + 18 + 18 = 18,5$, это значит, что организация придерживается идей проведения бенчмаркинга и непрерывных улучшений. Компания является лидером в своей отрасли. ООО «Полус проект» обладает достаточными знаниями в сфере управления проектами.

Чтобы ПАО «Полус» занимала лидирующие позиции, проектная организация нуждаются в постоянном совершенствовании, включая совершенствование организационной структуры.

2. 3 Диагностика проблем организационной структуры

Диагностика проблем в организационной структуре выполнена с помощью анализа документов организации и интервьюирования работников. Использованные инструменты: дерево проблем и коэффициент эффективности организационной структуры.

Параметры эффективности организационной структуры можно определить, используя коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$КЭ = РП/ЗУ,$$

где РП - конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления (прибыль предприятия); ЗУ – управленческие затраты.

Количественные показатели взяты из бухгалтерского баланса организации.

$$\text{За 2016 год } КЭ = 25654/56717 = 0,45$$

$$\text{За 2017 год } КЭ = 8961/153468 = 0,05$$

О необходимости совершенствования организационной структуры ООО «Полнос Проект» свидетельствует снижение коэффициента эффективности организационной структуры управления в течении двух лет.

В ходе прохождения практики были рассчитаны трудозатраты ООО «Полнос Проект» за первый квартал 2018 года. [Приложение Г]. Отклонение в основных трудозатратах составило 174 234,08 Чел.час, отклонение в дополнительных трудозатратах -38 143,80 чел. час, всего отклонение составило 136 090,28 Чел.час.. Исходя из наблюдений того, что ответственные за заполнение отчетностей отсутствуют можно сделать вывод, что в организации отсутствует система контроля, что влечет за собой превышение трудозатрат, увеличение сроков проектов, а также запланированные затраты из бюджета. Сотрудники организации полностью загружены текущей работой и на сайте

компании размещены объявления о наборе кадров, что свидетельствует о нехватки работников.

Сотрудники ООО «Полюс Проект», которые числятся в одном отделе, распределены по разным отделам, что нарушает как вертикальные, так и горизонтальные коммуникации. Территориальное разделение сотрудников одного отдела препятствует быстрой и эффективной коммуникации. Отсутствует вертикальная коммуникация, направленная сверху вниз, так и снизу вверх, т.к. руководители не получают обратной связи и не могут следить за ходом работы сотрудников.

С помощью методов были выявлены основные проблемы в организационной структуре:

- горизонтальные и вертикальные информационные потери;
- отсутствие системы контроля;
- нехватка сотрудников в связи с интегрированным ростом.

Стратегия ПАО «Полюс» - увеличение мощности и рост добычи золота.

В связи с этим в ПАО «Полюс» есть 155 открытых вакансий, [Приложение В]. В ООО «Полюс Проект» имеется 15 свободных вакансий.

По каждой проблеме было составлено дерево проблем . Дерево проблем на рисунке 10 наглядно показывает, что существующие проблемы возникли вследствие не совершенства организационной структуры.

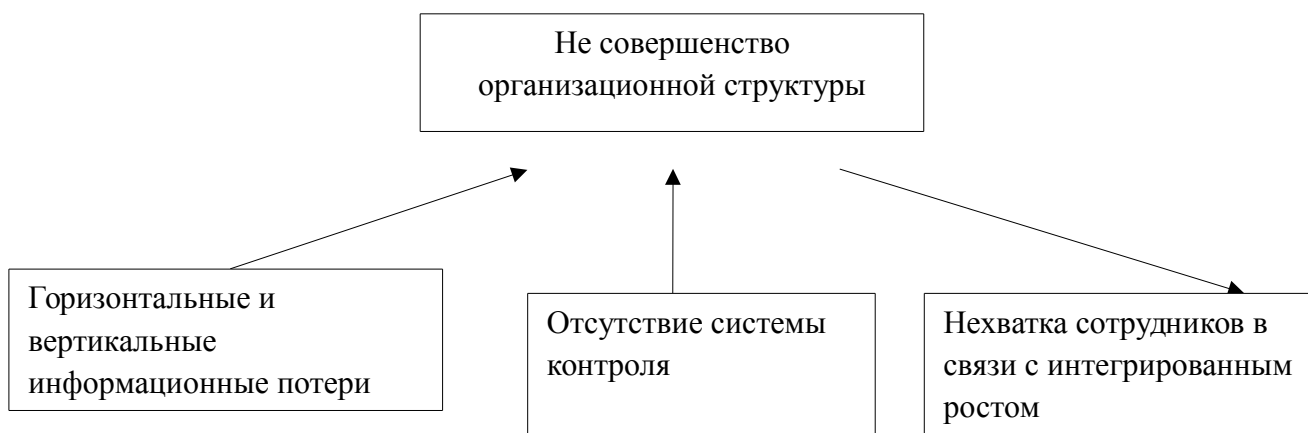


Рисунок 10 – Дерево проблем

Для совершенствования организационной структуры необходимо создать новую структурную единицу- отдел контроля, а так же переместить сотрудников внутри организации и создать кадровый резерв.

3 Совершенствование организационной структуры проектной деятельности

3.1 Разработка проекта совершенствования организационной структуры

Для внедрения предложений и рекомендаций, разрабатываем проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Полнос Проект». Проект будет рассмотрен по группам процессов управления проектами, представленных в первой главе.

Устав проекта

1. Название проекта: Совершенствование организационной структуры ООО «Полнос Проект».

2. Проблема и актуальность: В условиях постоянного развития проектной деятельности необходимо сделать правильный выбор организационной структуры и проводить постоянное усовершенствование. Анализ показал, что в компании организационная структура не совершенна. В ходе работы была выявлена проблема, такая как отсутствие системы контроля, нехватка работников в связи со стратегией ПАО "Полнос", а так же плохая взаимосвязь между сотрудниками, работающими над проектами, что привело к информационным потерям.

3. Цель проекта: Провести совершенствование организационной структуры ООО «Полнос Проект» до 06.09.2018

4. Концепция: Для совершенствования организационной структуры компании ООО «Полнос Проект», необходимо внести изменения в проектное управление. В первую очередь необходимо провести анализ уровня проектной зрелости организации и удовлетворенности работников организационной структурой, внести изменения в организационную структуру, и рассказать коллективу о предстоящих изменениях. Следующим шагом требуется внедрить отдел контроля, провести перемещение сотрудников внутри организации,

создать кадровый резерв. Так же следует обратить особое внимание на обратную связь от сотрудников.

5. Заинтересованные стороны:

- Генеральный директор
- Персонал
- Заказчик - ПАО "Полюс"

3. Команда проекта:

- руководитель проекта – Мальцева Ирина Викторовна
- генеральный директор – Поляков Александр Валерьевич
- начальник отдела по работе с персоналом – Степанова Наталья Сергеевна

6. Основные ресурсы проекта представлены в таблице 6:

Таблица 6 - Ресурсы проекта

Человеческие ресурсы	Затраты
1. Мальцева Ирина Викторовна	2080
2. Поляков Александр Валерьевич	4784
3. Степанова Наталья Сергеевна	11036

7. Сводный бюджет проекта составляет 17900 р

8. Команда проекта

Руководитель проекта – Мальцева Ирина Викторовна, ответственная за результат проекта. Основные задачи - это координация участников команды, контроль выполнения задач, корректировка плана, подотчетность директору.

Генеральный Директор – Поляков Александр Валерьевич – заказчик проекта. Участие в проекте необходимо для помощи с внедрением нового отдела, а также для сплочения коллектива, чтобы внедрение изменений прошло максимально легко и быстро.

Начальник отдела по работе с персоналом – Степанова Наталья Сергеевна, основная задача, это помочь подготовить сотрудников к новым изменениям, создать кадровый резерв, а так же внести коррективы в должностные инструкции.

Следующим шагом проекта, будет декомпозиция. В ходе обсуждения проекта с руководителем производственного отдела, были выделены два основных направления, которые необходимо реализовать в ходе проекта, представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Декомпозиция проекта

1. Документ обеспечения проекта	2. Изменения в организационной структуре
1.1 Анализ удовлетворенности сотрудников организационной структурой	2.1 Подготовка персонала к изменениям
1.2 Создание критериев для соискателей для занесение в базу кадрового резерва	2.2 Создание отдела контроля, набор персонала
1.3 Создание и утверждение состава отдела контроля и должностных инструкций	2.3 Перемещение сотрудников внутри организации
1.4 Создание и утверждение "карты" рабочих мест сотрудников	2.4 Создание кадрового резерва
1.5 Создание и утверждение новой организационной структуры	2.5 Обратная связь

На основе декомпозиции проекта, в программе Microsoft Project [33] была сформирована диаграмма Ганта, которую можно увидеть на рисунке 11.

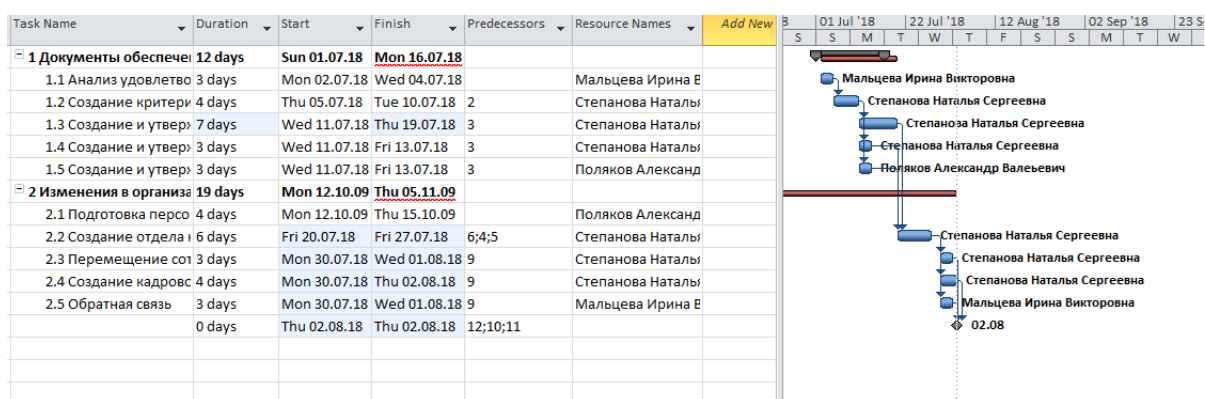


Рисунок 11- Диаграмма Ганта

Из рисунка 12 можно заметить, что проект продлится с 1.07.2018 по 02.08.2018.

Следующий шаг это составление организационного плана. В нем отражены ответственные, а так же сроки и результаты каждого этапа проекта, представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Организационный план

Название этапа	Ответственный	Сроки исполнения	Результат
1.1 Анализ удовлетворенности сотрудников организационной структурой	Мальцева Ирина Викторовна	02.07.18- 04.07.18	Выявленные проблемы в организационной структуре
1.2 Создание критериев для соискателей для занесение в базу кадрового резерва	Мальцева Ирина Викторовна	05.07.18 - 10.07.18	Создан и утвержден список критериев для занесения соискателя в кадровый резерв
1.3 Создание и утверждение состава отдела контроля и должностных инструкций	Мальцева Ирина Викторовна	11.07.18 - 19.07.18	Утверждено количество сотрудников в отделе и их должностные инструкции
1.4 Создание и утверждение "карты" рабочих мест сотрудников	Степанова Наталья Сергеевна	11.07.18 - 13.07.18	Карта расположения сотрудников по отделам
1.5 Создание и утверждение новой организационной структуры	Поляков Александр Валерьевич	11.07.18 -13.07.18	Создана и утверждена новая организационная структура
2.1 Подготовка персонала к изменениям	Поляков Александр Валерьевич	12.10.18-15.10.18	Сотрудники компании принимают и готовы к изменениям
2.2 Создание отдела контроля, набор персонала	Степанова Наталья Сергеевна	20.07.18 - 27.07.18	Создан отдел контроля
2.3 Перемещение сотрудников внутри организации	Степанова Наталья Сергеевна	30.07.18-01.08.18	Сотрудники перемещены в соответствии с "картой"
2.4 Создание кадрового резерва	Степанова Наталья Сергеевна	30.07.18-02.08.18	Включение соискателей в базу кадрового резерва
2.5 Обратная связь	Мальцева Ирина	30.07.18-01.08.18	Внесены коррективы

	Викторовна		в рабочий процесс
--	------------	--	-------------------

Так же немало важным этапом при разработке проекта, является выявление возможных событий, которые могут привести к негативным последствиям. Риски необходимо оценить и выработать стратегию и план действий по их устранению. Основные риски приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Реестр рисков.

Негативное событие (риск)	Негативное событие (риск) Возможные последствия
Непринятие изменений сотрудниками	Уволятся сотрудники
Превышение бюджета проекта	Увеличится общее количество издержек

Основываясь на выявленных рисках, можно оценить их степень влияния на проект в таблице 10.

Таблица 10 - Оценка вероятности и воздействия.

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
Непринятие изменений сотрудниками	0.1	8.4	1
Превышение бюджета проекта	0.02	7.4	2

Определив вероятность наступления негативных событий, а так же их степень воздействия, можно определить стратегии по работе с представленными рисками в таблице 11.

Таблица 11 - Стратегия реагирования на известные риски.

Риск	Тип стратегии	Описание стратегии
Непринятие изменений сотрудниками	Снижение	Проведение еженедельных планёрок, а так ежедневное консультирование руководителем проекта персонала, с целью выявления недостатков, или

		непонимания сотрудниками нововведений
Превышение бюджета проекта	Принятие	Создание резерва в бюджете проекта

На основе составленных данных о проекте, составлен бюджет. Из таблицы 12 можно увидеть, что на начальном этапе стоимость проекта составить 17900 рублей.

Таблица 12 - Бюджет проекта

Статья расходов	Кол-во единиц	Сумма, руб.
Мальцева Ирина Викторовна	16 часов	2400
Поляков Александр Валерьевич	16 часов	4800
Степанова Наталья Сергеевна	48 часов	9600
Резерв	10 часов	1500
Итого	90	18300

Оплата команды проекта, была составлена исходя из расчета средней стоимости рабочего часа в ООО "Полус Проект".

3.2 Мероприятия проекта и их календарное планирование

Для решения выявленных ранее проблем необходимо добавить в организационную структуру новую единицу - отдел контроля, переместить сотрудников внутри организации для улучшения коммуникаций, создать кадровый резерв.

Проект состоит из 10 мероприятий:

1. Анализ удовлетворенности сотрудников организационной структурой (02.07.18- 04.07.18). Ранее было произведено интервьюирование среди сотрудников ООО "Полюс Проект" с разных отделов, занимаемых разные должности. После анализа полученных ответов были выявлены проблемы в организационной структуре, которые присутствуют по мнению сотрудников.

2. Создание критериев для соискателей для занесение в базу кадрового резерва (05.07.18 - 10.07.18). Стратегией ПАО «Полюс» является стратегия интегрированного роста – стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции. В связи со стратегией ПАО «Полюс» заказывает больше проектов ООО «Полюс Проект». Для создания новой проектной документации требуется большее количество сотрудников, а вертикальная интеграция требует создание новых должностей. На данный момент все сотрудники ООО «Полюс проект» полностью загружены текущей работой, поэтому необходимо увеличить кадровый состав новыми квалифицированными специалистами. Для этого необходимо создать критерии для включения соискателей работы в кадровый резерв.

3. Создание и утверждение состава отдела контроля и должностных инструкций (11.07.18 - 19.07.18). Для достижения максимального эффекта необходимо соблюдать стратегическое планирование к определению стоимости проектов:

1. Бюджетное планирование. Сотрудники разрабатывают бюджет и определяют базовую величину потока наличности, используя разумно выбранные и

приемлемые данные на основе прошлого опыта. Эти базы «исторических данных» обновляются по завершении каждого проекта.

2. Определение соотношения «стоимость/производительность». Рассчитывается стоимость каждого пакета задач и производится сравнение фактической стоимости с фактической производительностью. По результатам этого сравнения оценивают истинное состояние проекта
3. Обновление и отчетность. Происходит подготовка необходимых отчетов для членов команд проектов, линейных менеджеров, спонсоров и клиента. В подобные отчеты должны быть включены как минимум следующие темы:
 - Положение проекта на текущую дату;
 - Даты окончания проекта и стоимость на момент завершения;
 - Риски и проблемы, с которыми может столкнуться команда в будущем. Какие стратегии можно применить, направленные на уменьшение этих проблем.

Многофункциональность управления проектами приводит к необходимости разработки множества контрольных точек, применяемых на различиях фазах и стадиях проектов.

Этапы процесса контроля должны включать этапы:

Выделяют три этапа процесса контроля:

- 1) выработка стандартов и критериев;
- 2) сопоставление результатов с разработанными стандартами и критериями;
- 3) принятие корректирующих действий.

4. Создание и утверждение "карты" рабочих мест сотрудников (11.07.18 - 13.07.18). Кадры в ООО «Полнос Проект» перемещены в несоответствующие их должностям отделы, поэтому существуют как горизонтальные, так и вертикальные информационные потери внутри отделов. Для решения этой проблемы необходимо переместить сотрудников одного отдела в один кабинет. На данном этапе составляется план расположения сотрудников.

5. Создание и утверждение новой организационной структуры (11.07.18 -13.07.18). На данном этапе вносятся изменения в организационную структуру:

добавляется отдел контроля, внутри организации происходит перемещение сотрудников, создается кадровый резерв. После одобрения организационной структуры, подписывается приказ о вступлении ее в силу.

6. Подготовка персонала к изменениям (12.10.18-15.07.18). Для повышения эффективности от новой организационной структуры, необходимо уменьшить степень неопределенности среди сотрудников. Это достигается путем информированности каждого сотрудника.

7. Создание отдела контроля, набор персонала (20.07.18 -27.07.18). На этом этапе происходит добавление новой структурной единицы в компанию - отдел контроля. В отдел необходимо привлечь 4 сотрудников. Для этого возможно перевести сотрудников с других отделов, либо нанять новых.

8. Перемещение сотрудников внутри организации (30.07.18-01.08.18). После составленного плана перемещения сотрудников, необходимо провести действия по перемещению. Необходимо проинформировать всех сотрудников о нахождении их новых рабочих мест. И в течении одного рабочего дня каждый сотрудник должен провести перемещение и перенос вещей.

9. Создание кадрового резерва (30.07.18-02.08.18). В отделе кадров создается база соискателей работы, которые готовы приступить к работе в ООО "Полнос Проект". В эту базу будут занесены студенты, проходившие стажировку, квалифицированные специалисты с других организаций ПАО "Полнос".

10. Обратная связь (30.07.18-01.08.18) Для того, чтобы выявить степень удовлетворенности сотрудников от изменений в организационной структуре было необходимо провести повторное интервьюирование и сравнить полученные результаты.

3.3 Оценка предполагаемой эффективности проекта

В данном проекте возникают некоторые трудности применения подходов, которые обусловлены необходимостью обеспечения сопоставимости сравниваемых вариантов. Вместо стандартных методов будет рассмотрена комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Разделим показатели [35], используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры на следующие три взаимосвязанные группы:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления. В данной группе основными факторами могут служить конечный результат деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема продаж) и прибыль (увеличение прибыли). Основные показатели эффективности компании ООО "Полус Проект" представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Показатели эффективности системы управления

Показатель эффективности	2017	2018
Проектная документация	128	135
Трудозатраты	345678	2451974,6
Время на разработку одного проекта	385	269,5
Затраты из бюджета на 1 проект	124236	86965,2

В таблице 18 представлен, ожидаемый результат после внедрения проектного управления в компанию. Планируется увеличить объем проектной документации и снизить расходы на 30%.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления. В качестве затрат на управление необходимо учитывать текущие расходы на содержание проекта, подготовку и переподготовку кадров,

а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления. Основными сравниваемыми критериями необходимо использовать: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры. К ним относятся уровень централизации функций управления, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем.

В настоящий момент в компании уровень централизации функций управления имеет высокое значение. В компании присутствует проблема большой загруженности директора, он принимает решения и участвует в процессе во всех подразделениях компании. А так же не достаточное количество компетенций и ответственности клиент - менеджеров. Ожидается, что изменение организационной структуры позволит разгрузить директора, а так же расширить зону принятия решения и ответственности клиент – менеджеров.

Для оценки удовлетворенности сотрудников фирмы, необходимо будет провести сравнение ответов сотрудников на интервью на момент начала проекта, и на момент завершения проекта.

Если говорить об успешной реализации проекта, то, как результат, ожидается совершенствование организационной структуры в компанию. Благодаря чему, будет более эффективно распределяться рабочее время, каждого сотрудника, увеличится производительность, что приведёт к возможности выполнять большее количество проектов, от которых прежде приходилось отказываться, в связи с нехваткой рабочего времени и персонала. Что в свою очередь приведёт к увеличению прибыли компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Полюс Проект» — специализированная проектная организация, осуществляющая комплексные работы по проектированию промышленных, энергетических и гражданских объектов.

В данной работе проведен анализ проектной деятельности организации ООО «Полюс»

Были выполнены задачи:

- 1 Рассмотрена организационно управленческая и экономическая характеристика предприятия;
- 2 Проведен анализ внутренней и внешней среды организации;
- 3 Оценен уровень проектной зрелости предприятия;
- 4 Были выделены основные проблемы, препятствующие эффективной деятельности предприятия;
- 5 Разработаны проект по совершенствованию организационной структуры проектной организации ООО «Полюс Проект».

По окончании проведенного анализа можно сделать определенные выводы, касающиеся деятельности самой организации.

Бухгалтерский баланс организации не точно отражает настоящее финансовое состояние организации, т.к. ООО «Полюс Проект» финансируется из средств бюджета ПАО «Полюс Проект». По той же причине отсутствуют контрольные точки для контроля сроков, бюджета и трудозатрат.

По результатам анализа уровня проектной зрелости по методу Г. Керцнера уровень проектной зрелости организация – непрерывное совершенствование. Это означает, что организация имеет большие теоретические и практические знания в управлении проектами и постоянно совершенствуется в этом.

В ходе анализа организационной структуры были выявлены следующие проблемы:

- 1 Горизонтальные и вертикальные информационные потери;

2 Отсутствие системы контроля;

3 Нехватка работников в связи с интегрированным ростом.

Для совершенствования организационной структуры организации был разработан проект, направленный на создание в организационной структуре новой единицы - отдела контроля. Так же необходимо создать кадровый резерв и переместить сотрудников внутри организации для улучшения коммуникаций. Оценка эффективности предполагаемого проекта показала, что данный проект произведет экономию в бюджете, сроках и трудозатратах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание /И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2014. – 344 с.
2. Башкатова, Ю. И. Управленческие решения / Ю. И. Башкатова. – М. :ММИЭИФиП, 2013.
3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. – М. : ИНФРА-М ; Магистр, 2013. – 576 с.
4. Вырупаева Т. В. Менеджмент : учебник / Т. В. Вырупаева, Л. С. Драганчук, О. Л. Егошина [и др.]. – Красноярск :Сиб. федер. ун-т, 2016.
5. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М., 2015. – 512 с.
6. Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. А. Макьярелло. – М., 2014. – 704 с.
7. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2013.
8. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 14-е изд. – СПб. : Питер, 2015. – 810 с.
9. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2000.
10. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Изд-во «Дело», 2017.
11. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 848 с.
12. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Издание пятое. – ProjectManagementInstitute, Inc., 2013.
13. Сборщиков С., Березин В., Сборщикова М. Управление промышленным предприятием. // БИНТИ («Бюллетень Иностранной Научно-Технической Информации» журнал). – 2015. - №4. – 14-17 с.
14. Смирнов, Э. А. Теория организации : учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – М. : ИЦ РИОР, 2013. – 143 с.
15. Смирнов, Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2014

16. Фласинский, М. Управление информационными проектами / М. Фласинский; Пер. с польск. И.Д. Рудинский. - М.: Гор. линия-Телеком, 2013. - 190 с.
17. Вакансии ПАО «Полюс» [Электронный ресурс] : <http://rabota.polyusgold.com/>
18. ПАО «Полюс» [Электронный ресурс] : <http://polyus.com/ru/>
19. Курс: Управление реализацией проекта (Зимнякова Т.С.) [Электронный ресурс] : <https://e.sfu-kras.ru/course/view.php?id=8320>
20. Курс: Финансовый менеджмент (для бакалавров менеджмента) [Электронный ресурс] : <https://e.sfu-kras.ru/course/view.php?id=844>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Полюс Проект»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ООО «Полюс Проект»

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2016 года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	1150	6 619	5 031
Отложенные налоговые активы	1180	12 513	4 437
Прочие внеоборотные активы	1190	6 595	7 206
Итого по разделу I	1100	25 727	16 674
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	3 464	2 308
Дебиторская задолженность	1230	197 309	59 844
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	125 327	211 742
Прочие оборотные активы	1260	4 064	4 944
Итого по разделу II	1200	330 164	278 838
БАЛАНС	1600	355 891	295 512
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100	100
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	17 000	17 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-2 594	7 290
Итого по разделу III	1300	14 506	24 390
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Отложенные налоговые обязательства	1420	12 291	4 128
Оценочные обязательства	1430	17 126	17 258
Итого по разделу IV	1400	29 417	21 386
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиторская задолженность	1520	269 343	211 979
Оценочные обязательства	1540	42 625	37 757
Итого по разделу V	1500	311 968	249 736
БАЛАНС	1700	355 891	295 512

Продолжение приложения Б

Отчет об изменениях капитала

1. Движение капитала					
Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31 декабря 2015 года (3200)					
100	(0)	17 000	0	7 290	24 390
(2016 год)					
Увеличение капитала - всего: (3310)					
0	0	0	0	0	0
в том числе:				0	0
чистая прибыль (3311)					
переоценка имущества (3312)		0		0	0
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3313)		0		0	0
дополнительный выпуск акций (3314)					
0	0	0			0
увеличение номинальной стоимости акций (3315)					
0	0	0		0	
реорганизация юридического лица (3316)					
0	0	0	0	0	0
Уменьшение капитала - всего: (3320)					
(0)	0	(0)	(0)	(9 884)	(9 884)
в том числе:				(2 594)	(2 594)
убыток (3321)					
переоценка имущества (3322)		(0)		(0)	(0)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3323)		(0)		(0)	(0)
уменьшение номинальной стоимости акций (3324)					
(0)	0	0		0	(0)
уменьшение количества акций (3325)					
(0)	0	0		0	(0)
реорганизация юридического лица (3326)					
0	0	0	0	0	(0)
дивиденды (3327)				(7 290)	(7 290)
Изменения добавочного капитала (3330)		0	0	0	
Изменения резервного капитала (3340)			0	0	

Величина капитала на 31 декабря 2017 года (3300)					
100	(0)	17 000	0	-2 594	14 506

Продолжение приложения Б

Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Код строки	За 2017 год
Денежные потоки от текущих операций		
Поступления - всего	4110	430 929
в том числе:		
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	238 240
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	0
от перепродажи финансовых вложений	4113	0
прочие поступления	4119	14 305
Платежи - всего	4120	(510 755)
в том числе:		
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(220 388)
в связи с оплатой труда работников	4122	(217 417)
процентов по долговым обязательствам	4123	(0)
налога на прибыль организаций	4124	(1 990)
прочие платежи	4129	(21 237)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-79 826
Денежные потоки от инвестиционных операций		
Поступления - всего	4210	4 910
в том числе:		
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	0
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	0
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	4 910
прочие поступления	4219	0
Платежи - всего	4220	(4 204)
в том числе:		
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(4 204)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(0)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(0)

прочие платежи	4229	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	706
Денежные потоки от финансовых операций		
Поступления - всего	4310	0
в том числе:		
получение кредитов и займов	4311	0
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	0

Окончание приложения Б

от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	431 4	0
прочие поступления	431 9	0
Платежи - всего	432	(7 290
в том числе:	0)
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	432 1	(0)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	432 2	(7 290)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	432 3	(0)
прочие платежи	432 9	(0)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	430 0	-7 290
Сальдо денежных потоков за отчетный период	440 0	-86 41 0
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	445 0	0
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	450 0	0
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	449 0	-6

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Список вакансий в ПАО «Полус»

Введите вашу специальность

НАЙТИ РАБОТУ

Заполнить анкету соискателя

Главная — Вакансии Группы Полус

СПИСОК ВАКАНСИЙ

Монтажник по монтажу стальных и железобетонных конструкций

Требуется монтажник по монтажу стальных и железобетонных конструкций 4-5 разряда для работы вахтой на Крайнем Севере.

Подробнее >

Предприятие: АО «Полус Красноярск»

Регион: Красноярский край

Режим работы: вахтовый метод

Монтажник технологического оборудования и связанных с ним конструкций

Требуется монтажник технологического оборудования и связанных с ним конструкций 6 разряда для работы вахтой на Крайнем Севере.

Подробнее >

Предприятие: АО «Полус Красноярск»

Регион: Красноярский край

Режим работы: вахтовый метод

Машинист бульдозера

Требуется машинист бульдозера на сезон до 30.09.2018 в районе, приравненном к району Крайнего Севера.

Подробнее >

Предприятие: АО «Полус Красноярск»

Регион: Красноярский край

Режим работы: сезонная работа

Водитель вездехода

Требуется водитель вездехода для работы вахтой на Крайнем Севере.

Подробнее >

Предприятие: АО «Полус Красноярск»

Регион: Красноярский край

Режим работы: вахтовый метод

Электрогазосварщик

Требуется электрогазосварщик 4, 5 разряда для работы вахтой на Крайнем Севере.

Подробнее >

Предприятие: АО «Полус Красноярск»

Регион: Красноярский край

Режим работы: вахтовый метод

1 2 3 4 5

Показано 1 из 32 страниц

Регион

☐ Москва

☐ Красноярский край

☐ Иркутская область

☐ Магаданская область

☐ Республика Саха (Якутия)

Предприятие

☐ ООО «УК Полус»

☐ АО «Полус Красноярск»

☐ АО «РиМ»

☐ АО «Полус Вернинское»

☐ АО «ЗДК «Леналотто»

☐ АО «Полус Алдан»

☐ АО «Полус Логистика»

☐ ООО «Полус Строй»

☐ ООО «Полус Проект»

Категория должности

☐ Рабочие

☐ Руководители, специалисты, служащие

Режим работы

☐ постоянная работа

☐ вахтовый метод

☐ сезонная работа

☐ временная работа

ПОКАЗАТЬ

Введите вашу специальность

НАЙТИ РАБОТУ

Заполнить анкету соискателя

Главная — Вакансии Группы Полус

СПИСОК ВАКАНСИЙ

Специалист по охране труда

Требуется специалист по охране труда (работа в г. Красноярск)

Подробнее >

Предприятие: ООО «Полус Проект»

Регион: Красноярский край

Режим работы: постоянная работа

Инженер архитектурно-строительного отдела

Требуется инженер в архитектурно-строительный отдел (работа в г. Красноярск)

Подробнее >

Предприятие: ООО «Полус Проект»

Регион: Красноярский край

Режим работы: постоянная работа

Экономист договорного отдела

Требуется экономист договорного отдела (работа в г. Красноярск)

Подробнее >

Предприятие: ООО «Полус Проект»

Регион: Красноярский край

Режим работы: постоянная работа

Экономист по инвестиционному анализу и финансовому моделированию

Требуется экономист по инвестиционному анализу и финансовому моделированию (работа в г. Красноярск)

Подробнее >

Предприятие: ООО «Полус Проект»

Регион: Красноярский край

Режим работы: постоянная работа

Инженер технологического отдела

Требуется инженер в технологический отдел (работа в г. Красноярск)

Подробнее >

Предприятие: ООО «Полус Проект»

Регион: Красноярский край

Режим работы: постоянная работа

1 2 3

Показано 1 из 3 страниц

Регион

☐ Москва

☐ Красноярский край

☐ Иркутская область

☐ Магаданская область

☐ Республика Саха (Якутия)

Предприятие

☐ ООО «УК Полус»

☐ АО «Полус Красноярск»

☐ АО «РиМ»

☐ АО «Полус Вернинское»

☐ АО «ЗДК «Леналотто»

☐ АО «Полус Алдан»

☐ АО «Полус Логистика»

☐ ООО «Полус Строй»

☒ ООО «Полус Проект»

Категория должности

☐ Рабочие

☐ Руководители, специалисты, служащие

Режим работы

☐ постоянная работа

☐ вахтовый метод

☐ сезонная работа

☐ временная работа

ПОКАЗАТЬ

Дополнительные трудозатраты по проектам

70

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
«___» _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования организационной структуры
(на примере ООО «Полус Проект»)

Руководитель	_____	<u>старший преподаватель Е.Ю. Яковлева</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень, инициалы, фамилия
Консультант	_____	<u>канд. экон. наук, доцент Л. С. Драганчук</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень, инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>И. В. Мальцева</u>
	подпись, дата	инициалы, фамилия

Красноярск 2018